

## «Es un error no ver a los trabajadores como un elemento básico de la empresa»

«La crisis ha agravado algunos problemas psicológicos que estaban latentes, en un futuro la depresión será la peor enfermedad laboral»



Oviedo, Pablo GONZÁLEZ

Policarpo Fandos es psicólogo de empresa con varias décadas de experiencia como alto directivo de banca. Su larga trayectoria a un lado y a otro del diván le ha servido para escribir el libro «Un consejo: envíe la empresa al psicólogo». El jueves ofrecerá una conferencia en la Cámara de Comercio de Oviedo que girará sobre uno de los temas que aborda en su obra: «Psicología positiva en las organizaciones».



Policarpo Fandos, ayer, en Oviedo. mara villamuzza

-En su libro destaca la importancia del individuo.

-Dentro de cualquier organización la clave son las personas. Ninguna empresa es capaz de progresar, por muy buen producto que tenga, sin contar con las personas que lo hacen. Los trabajadores son los que hacen grandes a las empresas.

-¿Puede el balance de una empresa ser positivo si el balance emocional es negativo?

-No. Es más, estoy convencido de que si no se tiene o se rompe lo que podríamos denominar equilibrio emocional, el impacto sobre nuestro equipo humano y su rendimiento puede ser demoledor y, consecuentemente, se resentirá el balance.

-¿Es un error pensar en los trabajadores como un elemento productivo más y no como la base del proceso de producción?

-Lo que es un error es no considerarlo como elemento básico. Las máquinas funcionan con sólo pulsar un interruptor; las personas actúan con otros parámetros mucho más sutiles. Por poner un ejemplo: con dos máquinas puedo obtener el doble de producción que con una; con dos personas formando equipo y comprometidas con la empresa podemos conseguir lo que tres o más actuando de forma individual.

-¿Se han disparado los problemas psicológicos por culpa de la crisis?

-El estrés laboral afecta a un tercio de la clase trabajadora en España, al igual que en el resto de la UE, y produce el 60 por ciento de las bajas. Esto sigue igual, lo que se ha disparado con la crisis son las depresiones. La crisis ha agravado algunos problemas que estaban latentes. Pero más bien es por la incertidumbre que genera la situación, no por la crisis en sí. Se genera una inseguridad que muchos son incapaces de superar. Los expertos aseguran que en un futuro la depresión será la enfermedad laboral más incapacitadora.

-¿Qué medidas aconseja tomar a las empresas para evitar sus problemas psicológicos?

-No hay recetas de aplicación genérica pero caben algunas medidas que tienen una aplicación generalizada y que pueden prevenir alguno de los problemas más frecuentes. En este sentido apelaría a una mayor sensibilidad para estar atentos a determinadas necesidades de nuestra gente: a su formación, a los sistemas de incentivos, al desarrollo profesional, a la gestión del talento o a la comunicación.

-¿A mayor sueldo, mayor rendimiento?

-En absoluto. La productividad no tiene que ver con los ingresos. Un incremento del sueldo a niveles muy elevados puede ser hasta inconveniente. Ahí tenemos el caso de los bonus de los altos ejecutivos que se supone fue una de las causas de la crisis. Se pierden las referencias, la capacidad de asombro e incluso los escrúpulos. La gente que busca su primer trabajo no tiene entre sus primeras prioridades el sueldo, sino hacer lo que le gusta o tener un buen desarrollo profesional. Es el salario emocional. Saber usarlo es lo que distingue al líder del jefe.

### HEMEROTECA

Volver a la Edición Actual



-¿Recomendaría acudir al psicólogo para evitar «morir de éxito»?

-En todo caso para evitar que se confundan y que puedan llegar a creer que el éxito es el estado natural y no fruto del esfuerzo, constante, ordenado, planificado y bien dirigido. Es lo que ha podido ocurrir en algunas empresas en el pasado reciente, sin ir más lejos, en el sector inmobiliario.

-¿Cómo se pueden tener en cuenta los problemas de los trabajadores en una crisis cuando la primera medida de la mayor parte de las compañías es un expediente de regulación de empleo?

-Hay que diferenciar dos situaciones: las de la propia empresa, donde su supervivencia puede depender de la necesidad de este tipo de ajustes, y la de los trabajadores, que por mucho que se les explique nunca llegarán a compartirlas. Cuestión distinta es que la empresa utilice este recurso como única alternativa. Son las empresas que defino como «anoréxicas» las que pretenden adelgazar su estructura de personal a toda costa, sin contemplar otras posibilidades, quizás más complejas y laboriosas. Está acreditado que muchas de las que adoptan este tipo de medidas empeoran su situación.

-¿Qué es el «síndrome del superviviente»?

-El estado de ánimo que presentan los trabajadores que permanecen en la empresa después de ver cómo se van sus compañeros, algunos bajo la fórmula de una prejubilación o de un ERE y otros, simplemente, despedidos. Si la situación de los que se van a sus casas es o puede ser mala, en términos económicos y sobre todo psicológicos, la de quien continúa trabajando no es mejor. El que se queda tiene que hacer frente a más trabajo y con menos medios, y lo que es quizás peor, estará pensando que puede ser el siguiente en abandonar la empresa. Es cuando la incertidumbre se instala en su mente, impidiéndole vivir y trabajar con normalidad.

-Con el desempleo desbocado, ¿cree que se dispararán los casos de «mobbing»?

-El «mobbing» existió siempre, no depende de la situación del momento. Es posible que aquellos que lo promueven, como se muestran más inseguros, incrementen la intensidad de sus malas prácticas. Pero este fenómeno, en todo caso, lo único que tiene de novedoso es el nombre.

-¿Cuál es ahora el fenómeno más frecuente en la actualidad?

-Según algunas encuestas, las situaciones que pueden dar lugar a «mobbing» o a desajustes de tipo emocional tienen que ver mayoritariamente con el deterioro del ambiente laboral, seguidos de cerca por la mala calidad directiva. Por desgracia no es una cuestión pasajera.

De la banca a la psicología

Policarpo Fandos alterna Oviedo, donde nació el 28 de junio de 1949, con Las Palmas de Gran Canaria. Desarrolló buena parte de su carrera en el sistema financiero, ocupando varios cargos de alta responsabilidad en la banca. Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales y en Psicología, dio el salto a esta ciencia social para convertirse en psicólogo y consultor de R. S. C (Responsabilidad Social Corporativa. Es autor de muchos artículos y del libro «Un consejo: envíe la empresa al psicólogo».

«Saber usar el salario emocional es lo que distingue al que es líder del que es jefe»

COMPARTIR



¿qué es esto?

ENVIAR PÁGINA »

IMPRIMIR PÁGINA »

AUMENTAR TEXTO »

REDUCIR TEXTO »

**Envío De SMS Masivos** - Máxima Calidad Garantizada

Cobertura Mundial. Alta Gratis [www.Mensatek.com/SMSMasivo](http://www.Mensatek.com/SMSMasivo)

Anuncios Google

Enlaces recomendados: Hoteles en Asturias | Juegos

CONÓZCANOS: CONTACTO | LA NUEVA ESPAÑA | CLUB PRENSA ASTURIANA | PUNTOS DE VENTA | PROMOCIONES

PUBLICIDAD: TARIFAS | AGENCIAS | CONTRATAR

**lne.es**

Lne.es y La Nueva España son productos de Editorial Prensa Ibérica

Queda terminantemente prohibida la reproducción total o parcial de los contenidos ofrecidos a través de este medio, salvo autorización expresa de La Nueva España. Así mismo, queda prohibida toda reproducción a los efectos del artículo 32.1, párrafo segundo, Ley 23/2006 de la Propiedad intelectual.



Difusión auditada por OJD

**PAMI**  
© Prensa Asturiana Media



Otros medios del grupo Editorial Prensa Ibérica

Diari de Girona | Diario de Ibiza | Diario de Mallorca | Empordà | Faro de Vigo | Información | La Opinión A Coruña | La Opinión de Granada | La Opinión de Málaga | La Opinión de Murcia | La Opinión de Tenerife | La Opinión de Zamora | La Provincia | Levante-EMV | El Boletín | Mallorca Zeitung | Regió 7 | Superdeporte | The Adelaide Review | 97.7 La Radio | Blog Mis-Recetas



Aviso legal